

## Развитие школы как института

*И. А. Зелененко,*

*методист-психолог Управления методического обеспечения Службы  
практической психологии образования Московского городского психолого-  
педагогического университета (polinnaz@yandex.ru)*

---

В статье представлены материалы, отражающие особенности реализации психолого-педагогической и социальной работы в учреждениях образования г. Мюнстер (Германия). Описанная здесь технология направлена на развитие способности школы создавать условия для реализации прав всех субъектов образовательного пространства: не только учащихся, но и членов педагогического коллектива. Обращается внимание, что в такой работе по развитию учреждения выделяется два уровня: 1) развитие условий для реализации прав и ответственности членов педагогического коллектива; 2) развитие условий для реализации прав и ответственности учащихся. Они взаимосвязаны и работа на втором уровне идет за первым и параллельно с ним. Соответственно, работа по развитию учреждения затрагивает всех субъектов образовательного процесса – учеников и учителей – при ведущей роли последних. Данный принцип лежит в основе проектирования работы, целью которой является включенность каждого, от ученика и учителя первого класса до руководителя образовательного учреждения, в процесс оптимизации условий учения, обучения и общения.

**Ключевые слова:** развитие, самодиагностика, Fischbowl, проектная группа, социальная компетентность, эмоциональная компетентность, персональная компетентность, Magic circle.

---

Служба практической психологии образования в России относительно молода, если сравнивать ее стаж со стажем оказания психологической помощи в образовании некоторых европейских стран. Поэтому представляется важным исследование зарубежного опыта в этой сфере и учет его в работе отечественных структур.

В рамках реализации инновационного проекта мы имели возможность ознакомиться с особенностями работы Школьной психологической консультации города Мюнстер в Германии. Анализируя материалы, собранные во время знакомства с психолого-педагогической работой в учреждениях начального и общего среднего образования этого города, мы пришли к выводу о целесообразности подробного ознакомления с технологией развития школы как института.

Отметим, что в соответствии с Законом об образовании РФ и Конституцией РФ *Государственная политика* в области образования исходит из принципов:

- ◆ гуманистического и светского характера;

- ◆ свободы и плюрализма;
- ◆ демократического характера управления образованием.

Каждое из этих положений соответствует основаниям технологии, представленной нам системой образования Мюнстера. В рамках двустороннего сотрудничества Московского психолого-педагогического университета и Школьной психологической консультации Мюнстера были осуществлены практические действия, направленные на апробацию методических средств, обеспечивающих реализацию данной технологии. Эта работа помогла нам представить деятельность мюнстерских специалистов: консультантов-психологов, социальных педагогов и учителей.

Для Мюнстера это новый подход, заимствованный в США. Его реализация находится сейчас на этапе адаптации. Необходимость поиска новых направлений развития школы обоснована многонациональностью этой части Германии, сравнимой на сегодняшний день не только с США, но и со многими европейскими странами, а также с московским регионом.

Множественность культур создает сложности в воспитательно-образовательном процессе и в общении между учащимися. Кроме этого, современный ребенок находится в нестабильной социальной ситуации, в условиях информационных перегрузок и плохой экологии, влияющих негативно на его здоровье и социальные аспекты поведения. Таким образом, для нас сегодня также важен поиск оптимальных условий, содействующих реализации прав и ответственности каждого участника образовательного процесса.

Технология развития школы как института направлена на выстраивание конструктивной дискуссии коллег по учреждению, которые самостоятельно ставят и решают разнообразные актуальные для учреждения задачи на основе самодиагностики учреждения, анализа и планирования. Такая работа обеспечена концепцией, четкими правилами взаимодействия, комментариями, примерами и позволяет варьировать содержание сопровождающей основной процесс обучения деятельности. Ее ценность состоит в применимости практически к любой организации.

Развитие коллектива Школьной психологической консультации Мюнстера, принимавшей нашу делегацию, идет по аналогичной технологии с применением особого метода корпоративной дискуссии «Два круга». По словам коллег Консультации, это помогает им лучше понять ситуацию саморазвития и сопутствующие ей процессы. Результатом работы становятся семинары для учителей с погружением во время каникулярных дней и консультативная деятельность в образовательных учреждениях Мюнстера. Параллельно с работой Школьной психологической консультации в последние 10 лет идет психолого-социальная специализация учителей в университете города.

#### ***Как начинается работа?***

Все начинается с принятия администрацией учреждения решения о вступлении на

путь саморазвития. Приглашается консультант, который помогает коллективу школы настроиться на новую технологию решения текущих проблем и профилактику их возникновения.

Важно, что все социально-психологические мероприятия, проводимые в коллективе учителей и с учащимися, являются элементами развития школы и ее целостной концепции, направленной на реализацию прав не только ребенка, но и всех субъектов образовательного пространства как активных участников процесса воспитания и образования.

С учащимися такая работа реализуется специалистами внутри школы. Она частично включена в процесс обучения, а частично является самостоятельной: «классные советы» с первого класса, групповые уроки-занятия с социальным педагогом, проектная деятельность и пр. Решение о том, какие мероприятия будут проводиться, принимает педагогический коллектив в рамках наиболее актуальных задач.

Важно выделить общие принципы, реализуемые во всех мероприятиях технологии:

- ◆ безоценочность;
- ◆ демократичность;
- ◆ единство-кооперация;
- ◆ добровольность;
- ◆ активность;
- ◆ открытость/прозрачность;
- ◆ принятие;
- ◆ говорить от себя: я услышал..., я ощущаю, чувствую, предлагаю, можно говорить о своем состоянии в данный момент (например, скучно, грустно, хорошо);
- ◆ защищенность (как результат соблюдения всех принципов).

Программа работы по развитию школы как института опирается на следующие убеждения:

- ◆ каждый имеет право на комфортные условия деятельности и общения;
- ◆ развитие осуществляется в рамках потенциала членов педагогического коллектива.
- ◆ Данная программа в итоге направлена:
- ◆ на развитие эмоциональной компетентности субъектов образовательного процесса;
- ◆ социальной компетентности субъектов образовательного процесса.

Здесь важно понимать, что если мы не умеем различить и назвать свои чувства себе,

а затем и другим людям, а также не понимаем своих эмоций, то о социальной компетентности говорить не приходится. Таким образом, понимание себя и принятие своих особенностей является основой социальной компетентности, приводящей к способности конструктивной реализации своих прав. Права, в свою очередь, влекут за собой ответственность и обязанности, поскольку каждый человек рядом обладает равными правами.

Например, ученик средних классов нарушает дисциплину на уроке. Сначала ему дается выбор: будет он заниматься содержанием урока в соответствии с шестью правилами, которые знает каждый ученик с первого класса, или покидает класс, поскольку он нарушает права учителя, выполняющего свою работу, и права соучеников, выполняющих школьные правила<sup>1</sup>.

Если ученик покидает класс сразу или после второго замечания, он получает сопроводительный документ и следует в «трениговую комнату», где его встречает социальный педагог или дежурный учитель, имеющий соответствующую специализацию. Здесь проходит сопровождаемая беседой работа по алгоритму, закрепленному в бланке, который заполняет ученик.

Решения о необходимости такой комнаты и других мер принимается коллективом. В соответствии с ними могут понадобиться соответствующие специалисты и/или специализации членов коллектива.

**Целью** представляемой методологии является развитие способности школы создавать внутренние условия для реализации прав всех субъектов образовательного процесса. Приведенный выше пример показывает, как обеспечиваются права учителя и учеников в ситуациях, когда один из учеников своим поведением нарушает ход урока. Безусловно, в момент удаления ученик переживает негативные чувства и может выражать их. В данном случае специалист трениговой комнаты помогает ему принять на себя ответственность за нарушение прав других учеников. Затем уже обсуждается конфликт с точки зрения оценки условий для выполнения учителем основной обязанности – обучения. Начинается беседа с обсуждения, какое правило нарушено. Правила на табличках – единственное украшение стен этой комнаты.

Работа по саморазвитию учреждения многоаспектна, но имеет четкие ориентиры и планируемые результаты:

- ◆ активная позиция каждого члена педагогического коллектива в отношении развития учреждения;

---

<sup>1</sup> Школьные правила: 1. Я внимательно слушаю, когда говорит другой; 2. Я даю знак и жду, когда меня вызовут; 3. Я внимателен к другим; 4. Я говорю и веду себя вежливо; 5. Я общаюсь уважительно с собственностью других; 6. Я следую тому, что говорит моя учительница на уроке; 7. Я внимателен на уроке и «в процессе».

- ◆ высокая степень самостоятельности учащихся в процессе обучения (в соответствии с возрастом);
- ◆ навыки конструктивного разрешения конфликтных ситуаций у учащихся;
- ◆ высокая культура принятия решений всеми субъектами;
- ◆ развитая толерантность в отношении друг к другу;
- ◆ ответственное отношение к потребностям окружающих (минимум – в рамках школьных правил);
- ◆ ориентация на индивидуальность каждого в рамках школьных правил.

Путь к результатам, как уже говорилось, начинается с принятия коллективом решения о саморазвитии учреждения при условии высокой мотивации руководства. Выделим шаги, которые ведут к саморазвитию педагогического коллектива:

- 1) решение администрации о развитии школы в рамках технологии саморазвития;
- 2) работа консультанта по актуализации потребности членов коллектива учреждения в комфортных условиях деятельности и общения;
- 3) определение первоочередных задач, очередности их решения: Чего хотим? Кто? Что? Как? В какие сроки будем делать?;
- 4) обучение методам и техникам, применяемым в дальнейшем самостоятельно в режиме практических занятий;
- 5) создание рабочих тематических групп и утверждение алгоритма встреч (общих и групповых).

В контексте использования метода саморазвития школы назначение работы консультанта состоит в создании условий для самоидентификации учреждения в системе образования. Он содействует принятию командных решений по текущим проблемам. Им решаются следующие задачи:

- ◆ способствование активизации всех членов коллектива;
- ◆ развитие культуры принятия решений;
- ◆ сопровождение реализации системы работы; помощь в поиске средств саморазвития учреждения (обеспечение).

Первое время консультант школьной психологической консультации работает в режиме регулярных встреч. Активность консультанта и содержание его работы определяется потребностями учреждения. В дальнейшем консультант может приглашаться время от времени при возникновении затруднений или по другим причинам.

И шаг, осуществляемый консультантом, ориентирует коллектив на изменение, а не измерение. Консультант стремится быть внимательным; держать каждую мысль, высказанную на первой встрече (возвращаться к ней, заботиться, чтобы ничто не было

упущено); все высказывания оценивать позитивно, независимо от их направленности.

На первом заседании:

участники высказываются о предложении развивать школу по технологии саморазвития;

обсуждаются области, где «мы нуждаемся в поддержке»;

намечаются первичные для коллектива сегодня задачи.

II шаг предполагает:

1) самодиагностику школы – фокус развития внутри, за счет собственных ресурсов, а не действий, обращенных на развитие школы, снаружи (внешних факторов);

2) идентификацию школы – внутренний процесс;

3) определение имиджа школы – взгляд извне (Что в основе? Философия; Правила; Традиции; Биография ...).

III шаг заключается в построении будущего, в работе над вариантами хорошей школы. Коллеги-психологи представили нам один из способов построения будущего, с которым можно познакомиться на семинаре по развитию школы, организуемом в центре «Практический психолог» МГППУ. В соответствии с методикой педагогический коллектив осуществляет самодиагностику, самоанализ, рефлекссию с опорой на график. График строится на основании мнений членов коллектива о первоочередных направлениях развития учреждения, как они видятся каждым. Мнения выражаются сначала письменно и обсуждаются во время построения графика, где каждое мнение находит свое место в зависимости от его направленности (на дисциплину учащихся, на повышение качества знаний и пр.).

Практика показывает, что все мнения о первоочередных направлениях развития учреждения вмещаются в восемь векторов графика. Как правило, варьируются формулировки, которые необходимо приводить к единству. Когда замеряется степень активности в отношении того или иного направления первоочередной работы, происходит ранжирование, в соответствии с которым и определяется основное направление работы на ближайший период (или два направления).

Возможны и многие другие способы построения будущего учреждения, знакомые психологам московского региона. На основании проделанной работы определяются первоочередные направления (не более двух как основных) для работы всего коллектива в ближайший год. По направлениям, не вошедшим в первоочередные, создаются тематические группы из членов коллектива, имеющих высокую мотивацию к решению проблем этого направления.

Работа групп планируется во времени, и каждая встреча идет по определенному алгоритму, завершающемуся принятием решения о действиях, сроках и субъектах

(исполнителях, а также тех, в отношении кого осуществляются действия). Общее правило заседаний: обсуждается «Что было?», «Где сейчас?» и следующий шаг. Фазы работы:

- ◆ принятие решений;
- ◆ работа;
- ◆ перепроверка;
- ◆ анализ;
- ◆ все с начала.

Одним из решений коллектива на определенном этапе является применение различных новых методов в работе с учащимися. Направленность работы – активизация каждого ученика на создание удовлетворительных условий учения и общения. Как только начинается работа по обучению учащихся навыкам реализации своих прав, дети сталкиваются с необходимостью нести ответственность, равную этим правам. Следовательно, это не простая работа. Но она также обеспечена технологически вплоть до применяемых фраз, позволяющих разделять ответственность учителя и ученика, двух учеников, ученика и группы учащихся и т. д.

По словам консультантов-психологов, курирующих переход образовательных учреждений к новой технологии саморазвития в Мюнстере, ее реализация невозможна без высокой мотивации, в первую очередь, администрации. Это связано с тем, что во многих случаях только руководитель учреждения и его заместители по учебно-воспитательной работе могут предпринимать шаги по реализации решений коллектива и этим продуктивно содействовать поддержанию активности каждого его члена.

Необходимо отметить, что существуют формы совместной коллективной деятельности, в которой руководитель учреждения и руководители среднего звена выступают как равные рядовым специалистам (учителям, социальным педагогам и пр.). В связи с этим могут быть востребованы семинары для руководителей, которые способствуют развитию навыка переключения от руководящей позиции к равной и обратно.

Наблюдая за работой психолога-консультанта, мы имели возможность оценить, как это непросто. После принятия коллективного решения о работе в рамках этой технологии сложности только начинаются. Непростым является процесс развития и сохранения индивидуальной мотивации сотрудников к поиску нового в решении проблем обучения и воспитания учащихся. Кроме того, на психологов-консультантов возлагается обязанность обеспечения педагогов соответствующим инструментарием для осуществления самостоятельной социально-психологической и педагогической диагностики и действий в выбранном направлении.

Мюнстерский университет занимается не только специализацией педагогов, но и разработкой инструментария для решения разнообразных проблем образования. Школьная

психологическая консультация Мюнстера, предоставившая нам возможность ознакомления с данной технологией, занимается отбором такого инструментария в других странах, его переводом и адаптацией.

Примером служит программа «Magik circle» – «Волшебный круг» [1; 2]. Это одна из программ развития социальной и эмоциональной компетентности учащихся, предлагаемых Школьной психологической консультацией Мюнстера для реализации в учреждениях. Ниже представлены разделы этой программы и краткая характеристика решаемых в рамках раздела задач.

**Восприятие, ощущение, чувствительность.** Восприятие, ощущение, чувствительность являются основной базой обучения новым способностям и коммуникациям. Работа предполагает:

раскрытие каналов для восприятия информации (дети должны учиться быть открытыми новым ощущениям);

различение между событиями (до этого связанные события должны становиться дифференцированными);

восприятие и коммуникации (дети обмениваются информацией друг с другом, это должно научить их внимательно слушать и учитывать желания других);

продвижение к одобрению и толерантности (сходство и различие других людей должны быть увидены и приняты).

**Личностная компетентность.** Каждый ребенок индивидуально должен быть поставлен в такое положение, при котором знания и собственная способность к развитию и оцениванию применяются также к другим. Это важный шаг в направлении, которое ведет ребенка к идентификации. Предполагается:

расширение знаний и способностей (это является основой личностного развития школьника);

самооценка компетенции и способностей (когда появляется опыт самостоятельного адекватного оценивания, это также может быть эффективным средством для развития способностей).

**Социальная компетентность.** Наша жизнь создается в ежедневном и постоянном совместном контакте человека с человеком. В какой мере этот контакт поддается руководству и может быть управляемым, должно быть объяснено и показано детям. Создаются условия:

- для исследования влияния поведения на чувства по отношению к кому-либо, чему-либо (важно понимать, как наше поведение действует на других и наоборот);
- получения ответа (когда известно, как поведение отражается на других, результат также становится предсказуемым);
- проявления внимания, поддержки и позитивных чувств (эта позиция имеет особое значение для развития социально одобряемого поведения);
- осознания страхов и опасений (когда становится известно, что каждый страх можно преодолеть);



- самоконтроля и уважения (эта сфера должна помогать становлению персонального равновесия);
- осознания разочарований, фрустраций и отказов (это помогает понять, что эти чувства и реакция на них являются частью человеческого поведения);
- проявления толерантности и позитивной интерпретации ошибок (тот, кто делает ошибку и ее уважает, расширяет свои способности);
- позитивной идентификации со способностями и успехами других.

Данная программа требует внимания учителя и соответствующей специализации для ее реализации. Рекомендуется проводить занятия не менее пяти раз в неделю по 15-20 минут с каждой подгруппой (половина класса) во время самостоятельной работы после уроков или во время некоторых уроков.

Примеры тренинговой комнаты и программы «Магический круг» показывают, какие решения могут быть приняты и как они влекут за собой другие решения и действия. Соответственно, мы понимаем, что прежде чем возникает мотивация руководства к саморазвитию учреждения, должна возникнуть мотивация руководителей более высокого ранга образовательной системы к передаче ответственности за качество обучения самим учреждениям. Речь идет о праве учреждения на саморазвитие.

Если данная технология будет развиваться в московском регионе, мы имеем возможность опираться на опыт наших коллег из Германии. Вместе с тем мы должны понимать, что придется решать множество проблем, связанных с нашими возможностями обеспечения такой работы.

### **Литература**

1. Хеспер Б., Бендер К., Дункель Л., Екк Л., Рунге Х., Виланд М. Волшебный круг. Концепция. Мюнстер, 2002.
2. Hesper B., Bender K., Dunkel L., Eck L., Runge H., Wieland M. Magic circle. Das Konzept. Münster, 2002.

---

# Development of a School as an Institution

*I. A. Zelenenko,*

*Context Specialist and Psychologist at the Methodological Support Service of  
Practical Psychology of Education at the Moscow State University of Psychology and  
Education (polinnaz@yandex.ru )*

---

The article presents the materials reflecting the peculiarities of psycho-pedagogical and social work in educational institutions in the city of Münster (Germany). The technique described in the article aims to develop the ability of schools to create conditions for the realization of the rights of all subjects of educational space: pupils and teachers. The author stresses that there're two levels in this work on the development of institutions: 1) development facilities observing the rights and duties of pupils; 2) development facilities observing the rights and duties of the teaching staff members. These levels are interrelated and the work on the second level goes together the work on the first and parallel to it. Accordingly, work on the development of school involves all participants of the educational process – students and teachers. This principle underlies the project work which aims to include everyone (from a pupil and a teacher of the first form to a school director) in the process of optimizing the conditions of education, teaching and communication.

**Keywords:** development, self-diagnostics, Fischbowl, the project group, social competence, emotional competence, personal competence, Magic circle.

---

## References

1. Hesper B., Bender K., Dunkel' L., Ekk L., Runge H., Viland M. Volshebnyj krug. Konceptija. Mjunster, 2002.
2. Hesper B., Bender K., Dunkel L., Eck L., Runge H., Wieland M. Magic circle. Das Konzept. Münster, 2002.